

**AMALAN PERUNDINGAN BERPRINSIP GURU BESAR PROGRAM KHAS
PENSISWAZAHAN GURU BESAR (PKPGB) UTM**

M. Al-Muz-Zammil Bin Yasin & Mohd Irwan Bin Abd Rahman
Fakulti Pendidikan,
Universiti Teknologi Malaysia.

ABSTRAK : Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti tahap amalan perundingan berprinsip dalam kalangan Guru Besar Program Khas Pensiswazahan Guru Besar (PKPGB) UTM Skudai. Sejumlah 73 orang responden dilibatkan untuk menjawab soal selidik yang mempunyai 20 item, yang dibina berdasarkan prinsip perundingan yang dibangunkan dan disarankan oleh Fisher, Ury dan Patton (1991). Nilai pekali kebolehpercayaan Alpha Cronbach instrumen yang dihasilkan ialah 0.9199. Nilai pekali Alpha Cronbach bagi semua dimensi yang dikaji adalah 0.7865 (*Memisahkan Pelaku Daripada Masalah*), 0.7978 (*Memfokuskan Kepada Kepentingan, Bukan Kedudukan*), 0.8542 (*Mencipta Pilihan Untuk Faedah Bersama*) dan 0.6275 (*Menekankan Kepada Penggunaan Kriteria Objektif*). Dapatan kajian menunjukkan tahap amalan prinsip *Memisahkan Pelaku daripada Masalah* adalah pada tahap yang paling tinggi (nilai min: 4.46), diikuti oleh prinsip *Menekankan Penggunaan Kriteria Objektif* (nilai min: 4.29), prinsip *Mencipta Pilihan Untuk Faedah Bersama* (nilai min: 4.22) dan prinsip *Memfokuskan Kepada Kepentingan, Bukan Kedudukan* (nilai min: 4.21). Dapatan kajian menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan antara tahap amalan perundingan berprinsip berdasarkan faktor umur responden. Dapatan kajian juga menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara tahap amalan perundingan berprinsip responden berdasarkan faktor jantina dan faktor pengalaman. Adalah diharapkan pengkaji akan datang dapat menjalankan kajian lanjutan bertujuan memperbaiki soal selidik yang telah dibangunkan.

ABSTRACT : The purpose of this study was to identify the levels of principle negotiation practices among headmasters in the Program Khas Pensiswazahan Guru Besar (PKPGB) at UTM, Skudai. A total of 73 respondents were involved in answering a 20 item questionnaire which was constructed based on Fisher, Ury and Patton (1991) conception of principled negotiation. The Alpha Cronbach coefficient value for the instrument was 0.9199. The Alpha Cronbach coefficient values for all dimension studied were 0.7865 (*Separate the People from the Problem*), 0.7978 (*Focus on Interest Not Position*), 0.8542 (*Invent Option for Mutual Gain*), and 0.6275 (*Insist On Using Objective Criteria*). The results from this study showed that the *Separate the People from the Problem* principle was practiced at the highest level (mean values: 4.46), followed by *Insist on Using Objective Criteria* principle (mean value: 4.29), *Invent Option for Mutual Gain* principle (mean value: 4.22) and *Focus on Interest Not Position* principled (mean value: 4.21). The result showed that there was a significant difference between the practice of principle negotiation based on respondent's age factor. The results also showed that there were no significant differences in respondents practices of principle negotiation based on their gender and experiences factor. It is hoped that futures researchers will be able to conduct extended research to improvise the questionnaire.

Katakunci : *perundingan berprinsip, Guru Besar Program Khas Pensiswazahan Guru Besar (PKPGB), Fisher, Ury and Patton, Alpha Cronbach*

PENGENALAN

Setiap individu akan melihat dunia ini dengan cara yang berbeza dan memiliki kepentingan, kemampuan dan tujuan yang berbeza. Berunding adalah berdasarkan kesepakatan dapat membantu individu untuk memahami perbezaan-perbezaan serta menerima dan memanfaatkannya ke arah yang positif untuk kepentingan mereka dan masyarakat. Dalam hal ini, suatu hubungan dapat diperkuat

dan kepercayaan dapat diwujudkan. Tuhan menciptakan manusia berbilang bangsa, berjenis-jenis, berbagai personaliti dengan kecerdasan dan ketajaman fikiran yang berbeza. Sebahagian manusia sangat cerdas, berdisiplin, jujur, sabar, dan bertanggungjawab, namun sebahagian lagi ada yang kurang cerdas, emosional atau cepat marah, suka berbohong, tidak berdisiplin dan tidak bertanggungjawab. Maka segala penyelesaian atas permasalahan yang berlaku perlulah dilakukan secara berbincang atau berunding.

Perundingan bukanlah satu proses paksaan tetapi ia dilakukan antara dua pihak atau lebih dengan cara sukarela. Dalam beberapa proses berunding, pihak-pihak yang berselisih ada kalanya menjadi begitu beremosi dan berkeras terhadap perbezaan-perbezaan mereka. Menurut Lewicki et. al (2003) proses dan hasil rundingan akan mencetuskan perasaan positif dan negatif. Lazimnya emosi yang positif akan memberi kesan yang positif kepada perundingan dan emosi yang negatif akan memberi kesan yang negatif kepada perundingan.

Perundingan juga dikaitkan dengan aktiviti tawar menawar dalam kehidupan seharian. Ada kalanya tanpa disedari apabila kita membeli barangan dari sesebuah kedai sebagai contoh, secara kebiasaannya kita akan melakukan proses berunding iaitu dengan cara tawar-menawar harga barang tersebut. Inilah yang dikatakan apa yang dimaksudkan dengan perundingan. Menurut Fisher, Ury dan Patton (1991) perundingan boleh berlaku dalam penyelesaian mengenai kontrak, pertelingkahan rumah tangga, pendamaian secara aman dalam negara dan sebagainya di mana manusia kebiasaannya melakukan perbincangan atau perundingan dengan cara tawar-menawar.

Kata kunci lainnya dalam proses berunding adalah kesepakatan. Kesepakatan bukan bererti bahawa setiap individu akan mendapat apa yang mereka inginkan, bukan bererti pula bahawa suatu kesepakatan akan diputuskan dengan suara bulat, dan bukan bererti juga bahawa pengambilan keputusan dilakukan melalui pemungutan suara majoriti. Kesepakatan bererti bahawa setiap orang akan merasakan kepentingan mereka telah diberi perhatian dan mereka dapat menerima kesepakatan yang dibuat. Mereka mungkin ingin memperoleh sesuatu yang lebih atau sesuatu yang minimum, tetapi mereka bersetuju untuk menerima keputusan yang dilakukan melalui berunding antara satu sama lain.

Johnson (1993) menggariskan beberapa kelebihan berkaitan perundingan berprinsip iaitu (1) berunding menggunakan pendekatan ini, seseorang itu tidak perlu bergantung kepada kekuatan atau kelebihan personaliti semasa berunding, (2) perundingan berprinsip adalah berfokus kepada penyelesaian masalah, ke arah kepentingan bersama, manfaat bersama dan bermatlamat. Ianya sesuai untuk mencari penyelesaian yang munasabah dan bermanfaat kepada banyak permasalahan yang berlaku, (3) perundingan berprinsip merupakan kaedah terbaik kepada pihak yang lemah untuk berhadapan dengan pihak yang berkuasa dan, (4) perundingan berprinsip digunakan adalah untuk pencapaian positif bersama.

PERNYATAAN MASALAH

Di sekolah, guru besar merupakan individu yang paling banyak melakukan proses perundingan. Berunding secara berprinsip pula dilihat sebagai langkah yang penting dalam memastikan perundingan dapat dilakukan dengan jayanya tanpa ada sebarang ketidakpuashatian dari mana-mana pihak yang terlibat di dalam perundingan. Melalui pemerhatian yang dilakukan oleh penyelidik secara tidak formal mendapati guru besar telah didedahkan dengan cara bagaimana untuk berunding dengan sesuatu pihak. Ini kerana guru besar boleh dianggap tergolong dalam kategori pengurus dalam sesebuah organisasi. Melalui kurikulum yang dipelajari oleh guru besar sebagai persediaan

untuk pengawalan dan pengorganisasian di sekolah menunjukkan bahawa guru besar telah mempelajari pelbagai kaedah penyelesaian masalah secara perundingan. Menurut sumber yang diperolehi dari Pejabat Fakulti Pendidikan UTM menunjukkan bahawa PKPGB UTM sememangnya didedahkan dengan subjek kemahiran berunding dalam kurikulum pengajian mereka iaitu menerusi kursus SPP3333 (Kemahiran Berunding).

Oleh kerana kurangnya pihak-pihak yang mengkaji tentang amalan perundingan berprinsip, maka dirasakan bahawa kajian ini wajar dilakukan. Dari kajian-kajian lepas berkaitan perundingan lebih cenderung untuk melihat perundingan secara menyeluruh, walhal prinsip-prinsip asas perundingan seharusnya diketahui terlebih dahulu sebelum melihat situasi perundingan tersebut. Oleh itu penekanan kajian ini adalah ke atas prinsip perundingan yang diamalkan oleh guru besar sebagai pentadbir, ketua dan pemimpin di sekolah dalam menyelesaikan segala permasalahan yang berlaku. Adakah perundingan yang dijalankan oleh guru besar tidak mengambil kira prinsip-prinsip perundingan? Adakah guru besar tidak mengendahkan tentang perasaan atau kepentingan pihak yang terlibat dalam perundingan dengan mereka?

OBJEKTIF KAJIAN

Kajian yang dijalankan adalah bertujuan untuk melihat tahap amalan perundingan berprinsip yang paling tinggi digunakan oleh guru besar semasa berunding. Di antara objektif kajian yang dilakukan oleh penyelidik ialah:

1. Mengenalpasti tahap amalan perundingan berprinsip, *prinsip memisahkan pelaku daripada masalah (Separate The People From The Problem)* guru besar PKPGB UTM semasa berunding.
2. Mengenalpasti tahap amalan perundingan berprinsip, *prinsip memfokuskan kepada kepentingan, bukan kedudukan (Focus On Interest Not Position)* guru besar PKPGB UTM semasa berunding.
3. Mengenalpasti tahap amalan perundingan berprinsip, *prinsip mencipta pilihan untuk faedah bersama (Invent Option For Mutual Gain)* guru besar PKPGB UTM semasa berunding.
4. Mengenalpasti tahap amalan perundingan berprinsip, *prinsip menekankan kepada penggunaan kriteria objektif (Insist On Using Objective Criteria)* guru besar PKPGB UTM semasa berunding.
5. Mengkaji hubungan antara faktor demografi (jantina, umur, dan pengalaman) dengan tahap amalan perundingan berprinsip (keseluruhan) guru besar PKPGB UTM.

BATASAN KAJIAN

Oleh kerana terdapat kekangan dari segi masa dan sumber kewangan, kajian ini hanya dijalankan ke atas Guru Besar yang menjalani Program Khas Pensiswazahan Guru Besar PKPGB di Universiti Teknologi Malaysia (UTM) Skudai. Dapatan daripada kajian ini tidak boleh digeneralisasikan kepada populasi yang lebih besar untuk menerangkan bahawa keadaan yang sama wujud dalam kalangan guru besar di Malaysia.

REKA BENTUK KAJIAN

Kajian yang dijalankan ini adalah kajian ilmiah yang melibatkan kaedah berbentuk deskriptif tinjauan bagi mengumpul maklumat yang terperinci dan mengkaji tahap amalan perundingan berprinsip dalam kalangan Guru Besar Program Khas Pensiswazahan Guru Besar (PKPGB) Universiti Teknologi Malaysia Skudai Johor. Rekabentuk suatu penyelidikan adalah teknik dan

kaedah tertentu untuk memperolehi maklumat yang diperlukan untuk menyelesaikan masalah (Majid Konting, 2000).

POPULASI DAN PENSAMPELAN KAJIAN

Populasi merupakan cerapan ke atas sekumpulan individu atau objektif yang mempunyai sekurang-kurangnya satu ciri atau sifat yang sama di antara individu dengan individu lain (Mohd Najib, 2000). Populasi bagi kajian ini adalah terdiri daripada guru besar yang mengikuti Program Khas Pensiswazahan Guru Besar PKPGB di Universiti Teknologi Malaysia Skudai Johor ambilan I sesi 2006/2007 seramai 57 orang dan ambilan II sesi 2007/2008 seramai 29 orang. Data bilangan guru besar PKPGB ini diperolehi dari Pejabat Fakulti Pendidikan Universiti Teknologi Malaysia.

Jumlah keseluruhan populasi ialah 86 orang. Berdasarkan jadual Krejcie dan Morgan (1970) di bawah, saiz populasi 86 orang responden sampel yang sesuai adalah 70-73 orang responden. Oleh itu penyelidik telah mengedarkan sebanyak 73 set soal selidik kepada penghulu PKPGB UTM sebagai wakil untuk mengedarkan set soal selidik. Proses ini mendapat kerjasama yang sepenuhnya oleh guru besar PKPGB UTM di mana, Selepas dua hari, kesemua set soal selidik dikembalikan 100% kepada penyelidik.

INSTRUMEN KAJIAN

Soal selidik adalah instrumen yang digunakan untuk mendapatkan data. Ini kerana penggunaan soal selidik adalah lebih mudah dalam pengumpulan data. Menurut Majid Konting (2000), penggunaan instrumen soal selidik dapat meningkatkan ketepatan dan kebenaran gerak balas subjek terhadap soalan yang diberi. Selain itu, soal selidik juga dapat meliputi saiz yang besar dengan kos yang sederhana.

KAJIAN RINTIS

Menurut Azizi Yahaya et. al (2007), kajian rintis soal selidik pada tahap ini adalah berguna bagi mendedahkan kekeliruan dan soalan bermasalah yang lain yang masih wujud dalam soal selidik. Menurut Mohd. Najib (1999), dua perkara yang penting berkaitan instrumen yang perlu dipastikan ialah kesahan dan kebolehpercayaan. Kesahan membawa maksud data yang diperolehi adalah melambangkan apa yang ingin diukur. Kesahan isi kandungan soal selidik ditentukan hasil dari pembacaan buku yang terlibat dalam proses menjalankan kajian ini dan juga melalui perbincangan bersama pensyarah pembimbing.

Mengenai kebolehpercayaan pula, penyelidik mengawal faktor-faktor tersebut dengan berpanduan kepada kajian rintis yang dijalankan. Antaranya adalah seperti arahan-arahan, gaya bahasa soal selidik yang digunakan dibuat dengan jelas dan ringkas dan mudah difahami serta memberi jaminan terhadap maklumat yang diberikan adalah rahsia. Dengan ini diharapkan maklumat yang didapati mempunyai kebolehpercayaan yang tinggi.

Kajian rintis telah dijalankan ke atas 10 orang responden yang terdiri daripada guru besar PKPGB UTM. Soal selidik telah disemak untuk menentukan kejelasan item. Ujian kebolehpercayaan ataupun *Reliability Analysis* telah dijalankan dengan menggunakan Program SPSS 11.5 dan pekali kepercayaan keseluruhan *Alpha Cronbach* yang diperolehi ialah 0.9199. Nilai ini menunjukkan item-item dalam soal selidik mempunyai kekohesifan dan kebolehpercayaan yang tinggi dan boleh digunakan.

ANALISIS DATA

Sebagai rumusan keseluruhan bagi keputusan melalui analisis yang telah dilakukan mendapati bahawa tahap amalan bagi prinsip yang pertama iaitu *memisahkan pelaku daripada masalah* (*separate the people from the problem*) adalah pada tahap yang paling tinggi (Min: 4.46). Ini diikuti dengan prinsip yang keempat iaitu *menekankan kepada penggunaan kriteria objektif* (*insist on using objective criteria*) (Min: 4.29), prinsip yang ketiga iaitu *mencipta pilihan untuk faedah bersama* (*invent option for mutual gain*) (Min: 4.22) dan yang terakhir adalah prinsip yang kedua iaitu *memfokuskan kepada kepentingan, bukan kedudukan* (*focus on interest not position*) (Min: 4.21). Ini dapat ditunjukkan berdasarkan Jadual 1 di bawah:

Jadual 1 : Tahap Amalan Perundingan Berprinsip

Bil	Prinsip	Nilai Min	Tahap
1.	Memisahkan pelaku daripada masalah (<i>Separate The People From The Problem</i>).	4.46	Tinggi
2.	Memfokuskan kepada kepentingan, bukan kedudukan (<i>Focus On Interest Not Position</i>).	4.21	Tinggi
3.	Mencipta pilihan untuk faedah bersama (<i>Invent Option For Mutual Gain</i>).	4.22	Tinggi
4.	Menekankan kepada penggunaan kriteria objektif (<i>Insist On Using Objective Criteria</i>).	4.29	Tinggi

Bagi keputusan Ujian-t dan Anova untuk menentukan adakah terdapat perbezaan signifikan diantara tahap amalan perundingan berprinsip dengan faktor demografi seperti yang telah dinyatakan dalam bab pertama dapat ditunjukkan berdasarkan jadual 2 di bawah.

Jadual 2 : Keputusan Perbezaan Perundingan Berprinsip Berdasarkan Faktor Demografi

No	Hipotesis	Analisis	Keputusan Ho	Kesimpulan
1.	Ho1: Tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara tahap amalan perundingan berprinsip dengan faktor jantina dalam kalangan guru besar PKPGB UTM semasa berunding.	Ujian t	Diterima	Tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara tahap amalan perundingan berprinsip dengan faktor jantina dalam kalangan guru besar PKPGB UTM semasa berunding.
2.	Ho2: Tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara tahap amalan perundingan berprinsip dengan faktor umur dalam kalangan guru besar PKPGB UTM semasa berunding.	Ujian Anova	Ditolak	Terdapat perbezaan yang signifikan antara tahap amalan perundingan berprinsip dengan faktor umur dalam kalangan guru besar PKPGB UTM semasa berunding.
3.	Ho3: Tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara tahap amalan perundingan berprinsip dengan faktor pengalaman dalam kalangan guru besar PKPGB UTM semasa berunding.	Ujian Anova	Diterima	Tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara tahap amalan perundingan berprinsip dengan faktor pengalaman dalam kalangan guru besar PKPGB UTM semasa berunding.

PERBINCANGAN

Melalui kajian yang telah dilakukan dan dapatan dari hasil kajian, menunjukkan bahawa tahap amalan perundingan berprinsip, prinsip memisahkan pelaku daripada masalah (*separate the people from the problem*) dalam kalangan guru besar PKPGB UTM semasa berunding adalah pada tahap yang tinggi. Keadaan ini menunjukkan bahawa guru besar PKPGB UTM mengamalkan prinsip ini di dalam aktiviti perundingan. Ini dibuktikan apabila nilai min bagi prinsip ini berada dalam kategori tinggi iaitu 4.46.

Perkara ini disebabkan oleh beberapa faktor yang dapat mempengaruhi pengetahuan responden dalam menjalankan sesuatu perundingan. Antara faktor yang terpenting ialah responden telah didedahkan dengan prinsip-prinsip dalam menjalankan perundingan dan kemahiran berkomunikasi.

Ini kerana guru besar merupakan seorang pengurus atau pemimpin di sekolah dan wajib bagi setiap pengurus mengetahui selok-belok untuk berunding. Tambahan pula bagi guru besar yang menyertai Program Pensiswazahan Guru Besar di UTM ini wajib untuk mengambil matapelajaran kemahiran berunding bagi peringkat ijazah

Manakala item kedua bagi prinsip ini iaitu tidak menyalahkan sesuatu pihak semata-mata atas pemasalahan yang berlaku merupakan item yang mendapat persetujuan paling rendah dalam kalangan guru besar. Keadaan ini menggambarkan bahawa pihak yang lagi satu terlibat dalam perundingan akan merasa tidak selesa dalam perbincangan apabila satu pihak menyalahkan pihak lain di dalam perbincangan atas permasalahan yang berlaku. Dapatan ini bertentangan dengan kajian yang dilakukan oleh Mohd Faared (2002) yang mendapati bahawa, guru besar berusaha menentukan semua pihak berasa selesa apabila berkomunikasi dengannya.

Guru besar perlu lebih rasional ketika berbincang atau berunding di mana aspek yang berkaitan peribadi tidak perlu dilibatkan dalam proses penyelesaian masalah agar proses mendapatkan penyelesaian menjadi lebih lancar. Kemahiran komunikasi dan pengawalan emosi semasa berbincang atau berunding perlu diberi perhatian oleh golongan guru besar sebagai pemimpin atau pentadbir pendidikan agar segala permasalahan yang berlaku dapat diselesaikan dengan lebih efisien.

Hasil dapatan daripada analisis yang telah dijalankan, tahap amalan prinsip memfokuskan kepada kepentingan, bukan kedudukan (*focus on interest not position*) dalam kalangan guru besar PKPGB UTM semasa berunding berada pada tahap yang tinggi. Ini telah dibuktikan dengan nilai min yang berada dalam kategori tinggi iaitu 4.21 dan memberi respon yang positif terhadap kajian. Namun demikian, prinsip ini merupakan prinsip yang paling sedikit nilai minnya berbanding prinsip-prinsip yang lain. Ini menunjukkan masih ada segelintir responden yang tidak mengamalkan prinsip ini semasa berunding. Nilai peratusan purata sebanyak 92.9% menggambarkan masih terdapat responden yang tidak pasti dan tidak bersetuju terhadap item yang terdapat di dalam prinsip ini.

Hasil dapatan analisis juga mendapati bahawa guru besar berusaha untuk mengenal pasti keperluan atau kehendak pihak yang terlibat dalam perundingan. Ini adalah berdasarkan keputusan yang menunjukkan kesemua responden bersetuju terhadap pernyataan ini. Dapatan ini disokong dengan kajian yang dilakukan oleh Muli (2008) yang mendapati bahawa guru besar memenuhi kehendak mereka untuk mengekalkan hubungan yang sedia ada melalui cara pengurusan konflik akomodasi. Manakala bagi item kedua dalam prinsip ini iaitu tidak mengungkit perkara lepas tetapi berusaha menghasilkan yang terbaik untuk masa hadapan merupakan item yang paling sedikit mendapat persetujuan dalam kalangan guru besar. Ini menggambarkan bahawa guru besar akan mengungkit perkara yang lepas dalam perbincangan atau perundingan. Cara perundingan yang baik ialah dengan cara menyelesaikan segala pertikaian bukan dengan cara mengungkit-ungkit kesilapan tetapi memberi kerjasama untuk betulkan kesilapan.

Daripada hasil analisis yang dilakukan mendapati tahap amalan prinsip mencipta pilihan untuk faedah bersama (*invent option for mutual gain*) dalam kalangan guru besar PKPGB UTM semasa berunding berada pada tahap yang tinggi. Ini dibuktikan dengan nilai min bagi prinsip ini yang berada dalam kategori tinggi iaitu 4.22. Ia membawa pengertian bahawa responden yang terdiri daripada guru besar mengamalkan prinsip ini semasa berunding. Walaubagaimanapun masih terdapat segelintir responden yang tidak pasti dan tidak bersetuju terhadap prinsip ini. Perkara ini mungkin disebabkan oleh beberapa faktor yang dapat mempengaruhi responden bertindak sedemikian. Faktor yang utama ialah disebabkan oleh terdapat sedikit tekanan semasa menjalankan aktiviti perundingan atau perbincangan. Aspek kerjasama dalam perbincangan mungkin terbatas disebabkan perasaan ini.

Walaubagaimanapun, bagi item ketiga dalam prinsip ini iaitu berbincang secara bersama tentang masalah bagi menggalakkan percambahan idea merupakan pernyataan persetujuan yang paling tinggi dalam kalangan guru besar iaitu sebanyak 97.3% dan nilai min 4.37. Dapatan ini menunjukkan bahawa guru besar akan berbincang secara bersama tentang masalah bagi menggalakkan percambahan idea. Ini adalah selari dengan kajian Chew Tow (1979) yang mendapati bahawa proses membuat keputusan akan menjadi lebih baik jika guru-guru dilibatkan secara aktif. Dapatan ini juga disokong oleh Robert (2001) yang menyarankan agar perlunya penglibatan aktif antara ahli untuk membentuk budaya perkongsian dan pertukaran idea bagi proses penyelesaian masalah sebagai satu strategi untuk mencapai matlamat organisasi. Kamariah (2008) dalam kajiannya juga mendapati bahawa guru besar memberi peluang guru-guru memberikan idea yang bernas.

Untuk prinsip yang terakhir dalam kajian ini ialah prinsip menekankan kepada penggunaan kriteria objektif (*insist on using objective criteria*). Daripada analisis kajian yang telah dilakukan mendapati bahawa tahap amalan prinsip menekankan kepada penggunaan kriteria objektif (*insist on using objective criteria*) dalam kalangan guru besar PKPGB UTM semasa berunding berada pada tahap yang tinggi. Pembuktian dapat ditunjukkan berdasarkan nilai min bagi prinsip ini iaitu 4.29 yang tergolong dalam kategori tinggi. Hasil analisis juga mendapati bahawa prinsip ini merupakan prinsip yang kedua tertinggi diamalkan oleh guru besar semasa berunding.

Prinsip ini juga berkait rapat dengan kreativiti pemikiran dan pengolahan individu yang terlibat dalam perundingan tersebut. Setiap tindakan dan langkah yang diambil meliputi segala aspek sama ada dari segi fakta, bukti, pengalaman lepas, prinsip dan juga penanda aras atau piawai. Kematangan akal fikiran dalam memilih langkah sebagai pemudah cara dalam penyelesaian segala permasalahan sewaktu berunding, amat diperlukan supaya setiap penyelesaian dapat diselesaikan dengan wajar serta memberangsangkan. Setiap penyelesaian yang bakal diambil perlu dinilai dan boleh diukur agar alternatif tersebut lebih efisien. Sikap adil dalam rundingan juga amat penting agar setiap perbincangan dalam perundingan menjurus kepada penyelesaian yang munasabah. Walaubagaimanapun prinsip ini memerlukan pengorbanan sedikit masa untuk menilai setiap penyelesaian yang bakal diambil. Menurut Fisher, Ury dan Patton (1991) individu yang menggunakan kriteria yang bersifat objektif dalam perundingan akan lebih mengkhusus kepada penggunaan masa dengan lebih efisien berbincang tentang piawaian munasabah dan penyelesaian tentang permasalahan.

RUJUKAN

- Azizi Yahya, Shahrin Hashim, Jamaludin Ramli, Yusof Boon dan Abdul Rahim Hamdan. (2007). *Menguasai Penyelidikan Dalam Pendidikan*. Cetakan Pertama 2006. Kuala Lumpur: PTS Professional.
- Chew Tow Tow. (1979). *Proposition For A Strategy For Curriculum Change Process*. Universiti Malaya: Tesis PhD.
- Fisher, R., W. Ury, and B. Patton. (1991). *Getting To Yes*. 2th ed. New York: Penguin Books.
- Jandt, Fred, E. (1985). *Win-Win Negotiating: Turning Conflict Into Agreement*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Johnson, R. (1993). *Negotiation Basic: Concepts, Skills, and Exercises*. Newbury Park, California: Sage Publications.
- Hajah Noresah Bt. Baharom. (2007). *Kamus Dewan*: Edisi Keempat. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka
- Kamus Za'ba. (2001). Kuala Lumpur : Pustaka Antara Books.
- Kennedy, Gavin. (1992). *The perfect negotiation*. New York : Wings Books.

- Lewicki, R. J., Saunders, M. & Minton, J. W. (2003). *Negotiation. 4th ed.* Boston: McGraw-Hill.
- Lewicki, R. J., Saunders, M. & Minton, J. W. & Barry, B. (2003). *Negotiation: Readings, Exercises, and Cases. 4th ed.* Boston: McGraw-Hill.
- Muli Binti Mispar (2008). *Cara Pengurusan Konflik Peserta Program Khas Pensiswazahan Guru Besar Di Fakulti Pendidikan, Universiti Teknologi Malaysia*: Tesis Sarjana Muda.
- Normala Binti Samsudin. (2008). *Gaya Kepimpinan Guru Besar Wanita Dan Hubungannya Dengan Komitmen Guru di Sekolah-Sekolah Kebangsaan Zon Kluang Barat, Kluang Johor*. Universiti Teknologi Malaysia: Tesis Sarjana Muda.
- Robert B. S. (2001). *Shared Decision Making and Care School Values: A Case Study Of Organizational Learning*. The International Journal Of Education Management. 15. Pg 103-121.
- Shafila Binti Jumaat. (2008). *Pengetahuan Kepimpinan, Kemahiran Pengurusan, dan Sikap Ketua Panitia Sains Di Sekolah Kebangsaan*. Universiti Teknologi Malaysia: Tesis Sarjana Muda.
- Tay Siok Beng. (2007). *Kaitan Antara Kepimpinan Kerja Berpasukan Pengetua Dengan Kepuasan Kerja Ketua Panitia Di Daerah Kluang*. Universiti Teknologi Malaysia: Tesis Sarjana.
- Tinah Binti Naim @ Nain. (2007). *Gaya Kepimpinan Pengetua Dan Hubungannya Dengan Stres Guru di Sebuah Daerah di Negeri Johor*. Universiti Teknologi Malaysia: Tesis Sarjana.
- William W. Wilmot, Joyce L. Hocker. (2007). *Interpersonal Conflict*. 7th ed. Boston, MA: McGraw-Hill.
- Yos Fatimah. (2008). *Ciri-Ciri Pengurus Pertengahan Sekolah Rendah Yang Berkesan*. Universiti Teknologi Malaysia: Tesis Sarjana Muda.
- Zaleha Mustapha. (2008). *Berunding Dengan Jayanya*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.